



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO
GESTÃO EMPRESARIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO – CASO DA BANCA**

ANA PATRÍCIA GABRIEL - 28051

OUTUBRO - 2016



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
GESTÃO EMPRESARIAL**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO – CASO DA BANCA

ANA PATRÍCIA GABRIEL - 28051

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA

OUTUBRO 2016

Agradecimentos

Quero agradecer em especial à minha orientadora Professora Doutora Pilar Mosquera pela sua enorme dedicação, paciência e sugestões que em muito contribuíram para a concretização deste trabalho.

A todos os que responderam aos questionários e aos Diretores, seus superiores, que tão prontamente permitiram ajuda no desenvolvimento deste trabalho.

Quero agradecer aos meus pais, irmão, afilhado e amigos pela compreensão e incentivo durante toda a minha caminhada.

Em especial um grande e sentido agradecimento à minha mãe, sem o seu apoio e ajuda esta tarefa teria sido muito mais complicada.

A todos, com um sentimento especial, o meu muito obrigada!

Resumo

A Banca é um setor que se caracteriza, atualmente, por ser dinâmico e em constante mudança.

Neste contexto, altamente competitivo, os resultados organizacionais dependem muito da capacidade de liderança de chefias intermédias para motivar os colaboradores e mantê-los satisfeitos no trabalho.

Assim o presente trabalho pretende avaliar de que forma o estilo de liderança adotado pelas chefias intermédias influencia a satisfação dos colaboradores na Rede de Retalho da Banca Portuguesa. O estudo baseou-se numa amostra de trezentos e trinta colaboradores envolvendo seis direções da região sul de Portugal de uma instituição bancária.

O presente estudo segue uma metodologia quantitativa, tendo por base a aplicação do *MultifactorLeadershipQuestionnaire* (MLQ) para avaliar os diferentes estilos de liderança adotados e ainda uma escala de satisfação no trabalho.

Dos resultados observa-se que existe utilização de ambos os estilos de liderança, quer transformacional quer transacional, embora o transacional seja o predominante e, em contrapartida, o transformacional é o que se encontra mais fortemente associado à satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Liderança, Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho

Abstract

Today, Banking is an industry that is characterized by being dynamic and constantly changing.

In this highly competitive context, organizational results rely heavily on the leadership ability of middle managers to motivate employees and keep them satisfied at work.

Thereby, the present work intends to evaluate how the leadership style adopted by the intermediate managers influences the satisfaction of the employees in the retail network of the Portuguese Banking.

The present study follows a quantitative methodology, based on the application of *MultifactorLeadershipQuestionnaire* (MLQ) to evaluate the different styles of leadership adopted and also a scale of job satisfaction.

From the results we can see that both leadership styles are used, both transformational and transactional, although the transactional is the predominant one, on the other side, the transformational is the one that is most strongly associated with job satisfaction.

Keywords: Leadership, Leadership Styles and Work Satisfaction.

Índice

Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Contextualização do Estudo	1
1.2 Objetivos do Estudo.....	3
1.3 Estrutura da dissertação	4
Capítulo 2. Revisão de Literatura.....	5
2.1 Liderança.....	5
2.1.1 Conceitos e perspectivas de Liderança.....	5
2.1.2 Estilos de liderança	7
2.2 Satisfação no trabalho	12
2.2.1 Conceitos e perspectivas sobre conceito de Satisfação no Trabalho	12
2.3 Possíveis relações entre Liderança e Satisfação com o Trabalho	16
Capítulo 3. Metodologia	19
3.1 Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados	19
3.2 Instrumentos de medida.....	22
3.2.1 Análise da Fiabilidade do Questionário	23
3.3 Hipóteses de Investigação.....	24
Capítulo 4. Apresentação e Discussão de Resultados	26
4.1 Análise Descritiva.....	26
4.2 Validação das hipóteses de investigação	27
4.2.1 Relação entre estilo de liderança e fatores de resultado: satisfação com o trabalho, satisfação com o líder e esforço extra	27
4.2.2 Relação entre estilo de liderança e variáveis sociodemográficas	29
4.2.3 Relação entre fatores de resultado e variáveis sociodemográficas	30
Capítulo 5. Conclusão Final	32
5.1 Conclusão	32
5.2 Limitações	33
5.3 Pesquisas Futuras	34
Bibliografia	35

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caraterização das Componentes da Liderança Transformacional	9
Tabela 2 - Caraterização das Componentes da Liderança Transacional	11
Tabela 3 – Modelos de Satisfação no Trabalho	14
Tabela 4 - Distribuição da amostra por sexo	20
Tabela 5 – Distribuição da amostra por escalões etários	20
Tabela 6 - Distribuição da amostra por habilitações escolares	21
Tabela 7 - Distribuição da amostra por antiguidade no cargo	21
Tabela 8– Análise de Fiabilidade das escalas	24
Tabela 9 – Estatísticas descritivas	26
Tabela 10 – Correlações entre Liderança Transformacional e Fatores de Resultado	27
Tabela 11 – Correlações entre Liderança Transacional e Fatores de Resultado	28

Lista de Abreviaturas

MLQ - *MultifactorLeadershipQuestionnaire*

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

Capítulo 1. Introdução

1.1 Contextualização do Estudo

A crise financeira internacional que afeta Portugal, desde 2008, teve um grande impacto na atividade bancária. A falta de liquidez, devido à desconfiança existente e instalada, resultou na alteração das estratégias individuais das entidades bancárias. Na tentativa constante de adaptação e superação, a crise obriga à alteração de diversos procedimentos administrativos internos.

Face a este contexto de instabilidade, as instituições bancárias precisaram de se adaptar quanto à forma de obter retorno, aplicação generalizada de taxas e comissões e passaram a financiar-se através da emissão de dívida com prazos mais longos, substituindo a dívida de curto prazo por dívida de médio e longo prazo. No que diz respeito à solvabilidade, os bancos desenvolveram esforços destinados a aumentar e melhorar a qualidade dos fundos próprios, através de aumentos de capital, da retenção de resultados e da redução de menos valias via reservas de reavaliação. Adicionalmente, as instituições aplicaram medidas mais restritivas na concessão de crédito. Essas medidas permitiram que, em 2010, os principais grupos bancários portugueses apresentassem variações positivas nos seus níveis de atividade.

Mais recentemente, a crise da dívida soberana veio interromper esta evolução positiva. Portugal é atualmente um dos países da zona euro mais penalizados nos mercados financeiros internacionais. O aumento do risco soberano implicou um aumento da dificuldade de acesso ao financiamento e do seu custo nos mercados internacionais. O agravamento das condições de financiamento condiciona a atividade bancária e reflete uma maior limitação na concessão de crédito ao sector privado, com

efeitos negativos na atividade económica com repercussões ao nível social, designadamente, níveis elevados de desemprego e insatisfação social crescente.

A conjuntura económica desfavorável, aumenta a pressão competitiva sobre os bancos, sendo imperativo que se torne a banca mais eficiente (Martins, 2009) o que tem obviamente impacto em todos os colaboradores, aos quais tem sido exigida uma grande flexibilidade e capacidade de adaptação, sejam líderes intermédios sejam subordinados. A área dos mercados de capitais, no ano de 2014 foi marcado por iniciativas reguladoras que decorreram da fatalidade que recaiu sobre o sistema financeiro, falência de algumas instituições e a fusão outras (2014, Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos).

Mais do que nunca, as chefias intermédias emergem enquanto elo de ligação entre as chefias de topo e os colaboradores da base constituindo uma mola impulsadora da inovação, da competitividade e da mudança das organizações fundamental em conjunturas de elevada mudança (Kanter 1997). Apesar de os temas da Liderança e da Satisfação no Trabalho já terem sido amplamente estudados, considero que é ainda limitado o campo de pesquisa que relaciona os dois conceitos, sobretudo na atual conjuntura da Banca Portuguesa, o que motivou a realização do presente estudo.

¹Citado por Bruna Dias (2011)

1.2 Objetivos do Estudo

As sociedades financeiras no setor do retalho são caracterizadas por terem várias unidades de negócio disseminadas numa multiplicidade de agências comerciais. Nos bancos portugueses, essas unidades de negócio têm na sua liderança responsáveis enquadráveis ao nível das chefias intermédias dentro da estrutura hierárquica dessas organizações (2011, Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos).

Essas chefias intermédias participam da estratégia global da Organização competindo-lhes, entre outras tarefas, a implementação das práticas de gestão de recursos humanos definidas centralmente ao nível da Sede. Assim, é da sua responsabilidade promover o desenvolvimento dos colaboradores nas suas múltiplas dimensões tendo por referencial a estratégia e cultura organizacional. Maxwell (2008) conclui e defende que 99% da liderança não acontece no topo, mas a partir do meio da organização.

Neste contexto, o estudo do estilo de liderança das chefias intermédias na Banca, é pertinente dado o seu papel enquanto gestores de recursos humanos. Algumas mudanças ocorridas no mercado de trabalho, neste caso no financeiro têm alterado a forma como os colaboradores estão no trabalho e como se sentem em relação à satisfação no trabalho, nomeadamente suas as qualificações e competências. (Almeida, 2001).

Os líderes intermédios têm sem dúvida um papel de alinhamento entre o topo e os colaboradores, papel essencial na motivação, satisfação e envolvimento organizacional.

Assim, o principal objetivo deste trabalho é determinar de que forma o estilo de liderança adotado pelas chefias intermédias influencia a satisfação no trabalho dos colaboradores no setor da Banca de Retalho Portuguesa

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema de investigação bem como a sua relevância, uma descrição das Instituições Bancárias Portuguesas, situação da Banca Portuguesa e o papel das lideranças intermédias na rede de retalho da Banca Portuguesa; os objetivos e as hipóteses de pesquisa. No capítulo 2 é feita uma revisão da literatura já existente sobre o tema, que inclui conceitos e perspetivas de liderança; os vários estilos de liderança com base em Bass e Avolio; uma discussão e confronto de investigação na área de liderança e satisfação no trabalho.

Os capítulos 3 e 4 são dedicados ao estudo empírico realizado. Nomeadamente, no terceiro capítulo, são apresentadas as opções metodológicas, amostra e instrumentos de medida utilizados no estudo. No capítulo 4 é feita a análise e discussão dos resultados do estudo empírico desenvolvido.

Finalmente no capítulo 5 apresentam-se as principais conclusões do estudo, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

Para Palma (2012), a liderança é um processo de influência em que líder e colaborador interagem, comunicam e se influenciam mutuamente. As pesquisas mais recentes têm estudado a autenticidade da liderança, isto é, como um líder que utiliza os seus valores para liderar se comportam e conseguem resultados mais positivos nos colaboradores (Avolio e Gardner, 2005). Outros autores defendem que os líderes devem servir os outros antes de se servirem a si próprios, satisfazerem, em primeiro lugar, as necessidades dos seus colaboradores, desenvolvendo mais motivação e produzindo maior satisfação e desenvolvimento pessoal (Linden, Wayne, Zahra e Henderson, 2008).

No presente capítulo procede-se à revisão de literatura sobre Liderança, Motivação e Satisfação no Trabalho e sobre a relação entre esses conceitos, tendo em conta os objetivos do presente estudo.

2.1 Liderança

2.1.1 Conceitos e perspectivas de Liderança

O conceito de liderança tem sido alvo de inúmeras pesquisas empíricas ao longo do último século. Tem sido alvo de várias interpretações e definições sem que exista uma definição consensual. Bass (1999) refere mesmo que existem quase tantas definições de liderança como pessoas a tentar defini-la. O Líder, por seu turno, tem sido definido como alguém que possui determinadas características inatas ou adquiridas; se adapta às circunstâncias e ao contexto em que a Organização se insere; gere conflitos e possui alguma influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos.

Segundo Maximiano (2002, p. 303) define-se como “ (...) o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

Robbins (2005, p. 258) definiu liderança como “ (...) a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, “ (...) processo através do qual um membro da organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização ”

Depreende-se que ao longo dos tempos o líder tem sido identificado como alguém que possui determinadas características, sejam estas inatas ou adquiridas, que se adapta ao contexto onde está e que consegue gerir objectivos, motiva e levar a que os seus colaboradores os atinjam com satisfação, seja em ambientes mais estáveis ou mais agressivos em mudanças.

O impacto que alguns indivíduos têm sobre as suas Organizações, nomeadamente, como e até que ponto os comportamentos desses indivíduos, designados por líderes, podem influenciar o comportamento de outros, designados por seguidores.

No próximo ponto desenvolve-se esse e outros estilos de liderança dominantes na literatura.

2.1.2 Estilos de liderança

2.1.2.1.1 Liderança Transformacional e Transacional

Burns (1978) foi o primeiro autor a estudar um estilo de liderança focado no diálogo, no trabalho de equipa, tendo como base “relações” por contraponto com outros estilos de liderança mais tradicionais centrados no “poder”.

Na década de 80, a partir de um conjunto de estudos empíricos, Bernard Bass (1985) desenvolveu os conceitos de liderança transformacional e liderança transacional.

Esta última estaria diretamente relacionada com os objetivos, ou seja, o líder transacional estaria focado no uso de recompensas e punições conforme o cumprimento dos objetivos por parte dos seguidores. Segundo esta perspetiva, a relação entre líderes e subordinados está no controlo do cumprimento dos objetivos por parte dos subordinados. Por outro lado, os líderes transformacionais estão focados nas relações e conseguem motivar os seus subordinados a fazerem mais do que o esperado, elevando a importância e o valor das tarefas de cada um e dirigindo as necessidades individuais para níveis superiores como a auto realização (Bass, 1985).

Para Burns (1978) as práticas de Liderança Transacional e Transformacional são formas de liderança opostas, essencialmente como formas de liderança menos ou mais eficazes. Em contrapartida, Bass (1998) defende que estas duas teorias se constroem uma na outra (Avolio e Bass, 1998).

À semelhança de Bass (2004) Robins (2002, p.319) refere igualmente que “A Liderança Transformacional é construída em cima da Liderança Transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional”. Bass (2004) refere que um estilo não é mais eficaz que outro e ambos os estilos podem ser eficazes em situações distintas, nomeadamente (...) o

transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transaccional em ambientes estáveis”.

Bass e Avolio (2004) afirmam que um líder pode assumir diferentes estilos / comportamentos na liderança: liderança transformacional, liderança transaccional e laissezfaire.

Para Bass e Riggio (2005) a liderança transformacional é reconhecida pela sua forte componente pessoal, a capacidade de influenciar. Os líderes transformacionais são reconhecidos por manter expectativas positivas nos seus seguidores; acreditam sempre que podem fazer o seu melhor e que conseguem alcançar os melhores resultados. São líderes que mudam nas atitudes dos membros do grupo de modo inspirando-os para o cumprimento dos objetivos. Esta teoria está suportada em quatro grandes componentes influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual, que se apresentam na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização das Componentes da Liderança Transformacional

Componentes	Características
Influência Idealizada	O líder é um modelo ideal, um exemplo a seguir; provoca sentimentos de respeito e confiança, confiança. Os subordinados identificam o líder como alguém com ética e atitude positiva e ganhadora. Gostam de ser associados ao seu líder e "fazer como ele faz".
Motivação Inspiracional	O líder utiliza a sua capacidade para inspirar e motivar os seus seguidores a cumprir os objetivos e as metas traçadas, apelando ao espírito de equipa e ao otimismo; é identificado como alguém com capacidade de iniciativa, que demonstra energia e confiança face ao futuro.
Consideração Individualizada	O líder está atento e preocupado com as necessidades de cada um (pessoais e profissionais); demonstra sinais de respeito pelos subordinados, aceita as diferenças individuais e as respectivas necessidades.
Estimulação Intelectual	O líder apela à inovação, incentiva a novas formas de se realizarem as tarefas, estimula os colaboradores com desafios e novas ideias.

Fonte: Adaptado de Bass e Riggio (2005)

Bass e Avolio (2004) sugerem que os líderes transformacionais são fundamentalmente descritos como carismáticos, intelectualmente estimulantes, capazes de fazer face à mudança através da estimulação, aspiração e modificação de valores e crenças para que a tarefa seja realizada.

Bass (1990), Bennis e Nanus (1985) defendem que existem quatro aptidões utilizadas e aperfeiçoadas pelos líderes transformacionais. O líder tem uma visão, uma postura que consegue formular e melhorar de forma a retirar os melhores resultados. Depois, o líder tem a capacidade de comunicar esta visão, esta postura. Por último o líder é capaz de

criar um ambiente de confiança, justo, decisivo e coerente. O líder transformacional tem uma auto-estima positiva e desenvolve as suas capacidades de forma a alcançar sucesso. Defendem que a Liderança Transacional privilegia a motivação extrínseca, na medida em que se baseia na utilização de incentivos para influenciar níveis de produção, ou seja, o liderado tem os objetivos bem claros e presentes e é movido por uma recompensa caso cumpra. Neste sentido, é possível afirmar que a Liderança Transacional ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o liderado.

Bass e Riggio (2005) afirmam que a liderança transacional é suportada por duas componentes, o reforço contingente e a gestão pela exceção.

No que diz respeito ao reforço contingente esta categoria, classifica a relação com base na troca, entre algo que o líder oferece face ao cumprimento de determinado comportamento/cumprimento de objetivos, não implica qualquer transformação de ideias ou de valores. Regra geral, o líder procura conhecer as necessidades dos subordinados para que os mesmos se motivem por consequências positivas. O líder transacional tem como objetivo o cumprimento, pelo seu subordinado, das metas e os objetivos estipulados, negligenciando a estimulação do seu desenvolvimento (Bass e Avolio, 2004). Na componente de gestão pela exceção, o líder só interfere quando as tarefas não decorrem como o esperado ou se distanciam do perspectivado. As ações de correção ocorrem através de uma atitude de procura e antecipação de desvios, enganos ou erros dos subordinados, sendo neste caso, considerada a gestão como ativa. A gestão é considerada passiva quando o líder só age e procura soluções depois dos problemas efetivamente ocorrerem.

Tabela 2 - Caracterização das Componentes da Liderança Transacional

Componentes	Características
Reforço Contingente	A relação entre subordinado e líder decorre da definição de tarefas a cumprir e objetivos a alcançar, sendo que se forem cumpridos os níveis de desempenho pretendidos, há lugar a recompensas, reforços ou prémios.
Gestão pela Exceção	O líder interfere apenas nas situações em que as tarefas não decorrem como o esperado ou se distanciam dos objetivos.

Fonte: Bass e Riggio (2005)

Bass e Riggio (2005,p. 61) sugerem que “a liderança transacional, com base nas ameaças e exercida pelo "medo" é redutora da auto estima dos colaboradores que se sentem subjugados, apenas "máquinas a laborar", é a grande desvantagem deste tipo e liderança.

2.1.2.1.2 Liderança Laissezfaire

De acordo com Bass e Avolio (2004), na Liderança *LaissezFaire*o líder ausenta-se do exercício da liderança, o que se traduz habitualmente por fracos resultados. A ausência de liderança manifesta-se ao nível da falta de definição de planos de intervenção, de criação e estruturação de um ambiente de trabalho. Esses líderes não pretendem de todo, envolver-se nos assuntos e nas tarefas dos seus subordinados. Não se encontra um ambiente de trabalho com objetivos claros e definidos, o líder não assume a sua função de “direcionar o caminho”; cada um vai e anda na direção que entende.

Hersey e Blanchard (2002) consideram que as variáveis género, idade, formação académica e experiência profissional são aspetos que se devem ter em consideração quando se procura estudar a liderança, já que os padrões de comportamentos podem diferir. Poderá estar associado um conjunto de tendências conservadoras em indivíduos mais velhos e tendências mais inovadoras nos indivíduos mais novos. Relativamente à formação académica, denota-se uma tendência para desempenhos mais elevados para pessoas com mais formação.

Estes autores, assim como Bass e Avolio defendem que em colaboradores relativamente jovens, com formação académica superior se verifica a presença de liderança transformacional, em contraponto a antiguidade na função, onde quanto maior, maior será a presença de liderança transacional.

2.2 Satisfação no trabalho

2.2.1 Conceitos e perspetivas sobre conceito de Satisfação no Trabalho

O tema da Satisfação no Trabalho tem sido objeto de estudo de inúmeros autores em inúmeros estudos. Assim, a forma como os indivíduos estão no seu local de trabalho é cada vez mais importante e suscita grande preocupação.

Existe muitas definições de Satisfação no Trabalho. Hollenbeck (1999,p.119) define-a como:“(...) um sentimento positivo e bom que resulta da percepção de que o nosso trabalho realiza ou permite realizar valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Por sua vez Lee-Kelley *et al.* (2007) consideram que a Satisfação no Trabalho se traduz na atitude de um trabalhador, no gosto e alegria quando realiza a tarefa/trabalho. Para Spector (1997) defende que a Satisfação no Trabalho se traduz no modo como as

peessoas se sentem em relação aos seus empregos e os diferentes aspectos do trabalho; em que medida as pessoas gostam ou não do seu trabalho.

Segundo a “teoria dos dois factores” de Herzberg (1959) existem dois tipos de factores motivacionais: extrínsecos ou higiénicos e intrínsecos ou motivacionais cuja presença ou ausência poderiam conduzir à Satisfação ou Insatisfação.

Para Herzberg, os factores extrínsecos estavam relacionados com a política interna da empresa, a supervisão, as condições de trabalho, o salário e a segurança. Os factores extrínsecos seriam factores relacionados com o meio externo onde o indivíduo trabalha. Herzberg defendia que a ausência destes últimos factores causava insatisfação no trabalhador. No entanto, segundo Herzberg, a sua presença no contexto de trabalho por si só, não permitia ao trabalhador atingir a satisfação. Os factores intrínsecos foram identificados como a realização no trabalho, o reconhecimento, o progresso, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Só a presença dos factores intrínsecos geravam satisfação no trabalhador. O'Reilly e Caldwell (1980) sugeriram que os indivíduos tomam decisões baseando-se tanto nos factores intrínsecos como extrínsecos.

A importância dos estudos sobre a satisfação profissional deve-se a dois factos, primeiro por ser um dos resultados humanos do trabalho e, segundo por ser um conceito sempre associado ao desempenho, levando então à ideia de que “trabalhadores satisfeitos são mais produtivos” (Cunha et al., 2007, p. 178).

2.2.1 Modelos de Satisfação no Trabalho

De acordo com Cunha (2007; p.181), são três os factores que determinam a satisfação no trabalho, sendo eles “o individuo, o trabalho e a interação individuo/ trabalho” . Assim, podemos definir que existem três diferentes factores que podem definir a

satisfação: Características individuais; as funções ocupadas e o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do trabalho. Surgem então os seguintes modelos de satisfação: modelos centrados no indivíduo; nas situações e interacionistas (Tabela 3).

Tabela 3 – Modelos de Satisfação no Trabalho

Modelos de Satisfação		Características
Centrados nos Indivíduos	Efeitos	Considera diferenças individuais e variáveis demográficas
	Pessoais	
	Específicos	
	Efeitos	Considera influência das variáveis individuais mas não as especifica.
	Pessoais	
	Inespecíficos	
Centrados nas Situações		Aspetos como clima organizacional, características do trabalho e informação social estão na base da satisfação.
Interacionistas		Centram-se na interação entre indivíduo e contexto envolvente.

Fonte: Cunha (2007)

Segundo Arvey, Carter e Buerkley (1991), os modelos centrados nas características individuais podem ser divididos em dois grupos: modelo dos efeitos pessoais

específicos e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos. O primeiro grupo engloba os estudos orientados para as diferenças individuais (de crescimento profissional, afeto positivo ou negativo, as variáveis de cada um) e para as variáveis demográficas que possam relacionar-se diretamente com a satisfação. (Cunha et al., 2007, p.182). O segundo grupo - o modelo dos efeitos pessoais inespecíficos - “permite identificar qual a influência das variáveis pessoais na satisfação sem tentarem especificar quais são essas variáveis” (p.184). Staw e Ross (1985) e Gerhart (1987, citados em Cunha et al., 2007) através das suas investigações concluíram que determinadas atitudes individuais têm alguma estabilidade ao longo do tempo e das situações.

Os modelos centrados nas situações partem do pressuposto que as características da situação são as principais causas da satisfação profissional, sendo as mais representativas para este modelo: o clima organizacional; características do trabalho e informação social (Cunha et al., 2007).

Os modelos interacionistas, por sua vez, centram-se na interação entre as características individuais e as características da situação que contribuem para a satisfação profissional (Cunha et al., 2007). Para os autores que defendem este modelo, o comportamento dos indivíduos é o resultado da convergência de fatores internos e externos. Deste modo, as duas principais linhas de investigação no que concerne a estes modelos são a congruência e as interações dinâmicas. Assim, estes modelos, mais do que estudar as pessoas ou as situações, estudam as pessoas e as situações. A teoria da congruência menciona que as pessoas deverão ser colocadas em funções que estão de acordo as suas expectativas e necessidades, e a perspectiva das interações dinâmicas pressupõe que não só o comportamento é função do indivíduo e do contexto, como o contexto é função do indivíduo e do comportamento (Arvey et al., 1991).

2.3 Possíveis relações entre Liderança e Satisfação com o Trabalho

Foi nos finais da década de oitenta que acabaram por surgir novas teorias da liderança que visavam apresentar propostas mais integradoras relativamente aos modelos apresentados anteriormente. De acordo com as suas antecedentes, também estas novas teorias pretendem suplantam as teorias anteriores. Deste modo, avançou-se com novas propostas que integravam os princípios e pressupostos das teorias anteriores estudadas, das quais se destacam os trabalhos na área da liderança transformacional versus liderança transacional.

Tendo em conta esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos mais específicos:

- Identificar os estilos de liderança dominantes na Banca de Retalho Portuguesa
- Identificar as possíveis relações entre os dois estilos de liderança e a satisfação com o trabalho na Banca de Retalho Portuguesa
- Identificar as possíveis relações entre os dois estilos de liderança e as dimensões “Satisfação com o Líder”; “Eficácia do Líder” e Esforço Extra”na Banca de Retalho Portuguesa.

Apesar do relativo insucesso dos estudos que relacionam as dimensões consideração e satisfação dos subordinados, são interessantes as conclusões de Vroom (1995) quando refere que os líderes com maior destaque em relação, consideração e interesse pelos outros despertam mais satisfação e conseguem níveis inferiores de absentismo nos seus subordinados. Já a correlação entre consideração e eficácia não é estável mas varia substancialmente em função do tipo de trabalho.

Estas teorias partilham o interesse pelo estudo de líderes históricos que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando se encontravam perante

situações de crise e de grande concorrência externa. Como refere Rego (1998), as últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade assim como pelo tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/ organização.

Diversos estudos (Bass, 1985; Bass e Avolio 1993; Nemanich e Keller, 2007; Podsakoff et al., 1990) mostram que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a satisfação profissional. Estes autores sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior e que, por isso, este estilo de liderança tem uma relação mais positiva com satisfação no trabalho face ao estilo transaccional. De igual modo, outros estudos têm vindo a evidenciar uma relação positiva entre a liderança transformacional e as dimensões satisfação do empregado e compromisso organizacional (Podsakoff et al., 1996; Scandura e Williams, 2004) e ainda com as dimensões cidadania organizacional e confiança (Podsakoff et al., 1996).

A ideia fundamental que apoia a liderança transaccional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. Assim, neste tipo de liderança, o líder oferece recompensas aos subordinados em troca da sua obediência (Cunha e Rego, 2003). Normalmente, os colaboradores que trabalham sob a supervisão destes líderes solicitam a intervenção do mesmo para a resolução de problemas, pois não possuem autonomia que lhes permita desenvolver confiança ou aprender com experiências anteriores. Ao contrário da liderança transformacional, na liderança transaccional as pessoas não se empenham, nem os valores do líder e da organização influenciam a motivação dos colaboradores (Cunha e Rego, 2003), o que se traduz numa relação menos positiva entre liderança transaccional e satisfação no trabalho.

Para Bass (1985, citado em Cunha e Rego, 2003), embora diferente da liderança transformacional, a transacional é importante e complementa a primeira. Para os autores o líder pode recorrer a ambos os estilos de liderança, caso a situação o exija.

Embora as relações entre estilos de liderança e satisfação já tenham sido objeto de várias pesquisas empíricas, não deixa de ser pertinente o seu estudo no setor da Banca onde esses estudos escasseiam.

Para Almeida (2001), a evolução do mercado bancário influenciou a forma de trabalho dos colaboradores, sendo que se exige de todos os funcionários novas competências e novos modos de intervenção.

Neste contexto, é fundamental que as instituições bancárias disponham de líderes eficazes, capazes de lidar e liderar estas mudanças tendo em consideração como ferramenta essencial a satisfação no trabalho.

Capítulo 3. Metodologia

No presente capítulo descreve-se as opções metodológicas efetuadas ao longo do presente estudo, os procedimentos de recolha de dados bem como a amostra e os instrumentos de medida utilizados.

3.1 Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados

No presente estudo optou-se por uma abordagem quantitativa de forma a se poder colocar em evidência relações entre variáveis, tal como sugere Fortin (2009, p. 30 a 37) quando diz que o objetivo das abordagens quantitativas passa por “ (...) estabelecer factos, pôr em evidência relações entre variáveis por meio de verificação de hipóteses, (...) examina conceitos precisos e as suas relações mútuas, com vista a uma eventual verificação da teoria e da generalização dos resultados”.

Uma população constitui um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam uma ou mais características em comum. Como existe dificuldade em estudar uma população-alvo na sua totalidade bem como conhecer as características de todos os elementos dessa mesma população, torna-se necessário retirar uma amostra ou subconjunto dessa população, sobre a qual serão estudadas as características pertinentes (Reis, 2005).

Foram distribuídos 1000 questionários, em papel e diretamente aos colaboradores de seis direções da Região Sul de um Banco em Portugal(aqui designadas por A, B, C, D, E e F) que, por motivos de confidencialidade, designamos por Banco X.Obteve-se 330 respostas (33%), sendo que apenas 215 questionários (65,2%) foram respondidos na sua totalidade e como tal considerados válidos. Os restantes 115 (34,8%) foram excluídos. Foi pedido aos colaboradores que respondessem tendo por referência o seu superior

hierárquico direto. A amostra final de 215 colaboradores é não probabilística e não intencional, ou seja, por conveniência.

Apresenta-se de seguida a caracterização sociodemográfica da amostra, tendo por base as variáveis género, idade, escolaridade e antiguidade no cargo atual.

Tabela 4 - Distribuição da amostra por sexo

<u>Sexo</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Percentagem válida</u>	<u>Percentagem acumulativa</u>
<u>Missing</u>	<u>9</u>	<u>2,7</u>	<u>2,7</u>	<u>2,7</u>
<u>Feminino</u>	<u>216</u>	<u>65,5</u>	<u>65,5</u>	<u>68,2</u>
<u>Masculino</u>	<u>105</u>	<u>31,8</u>	<u>31,8</u>	<u>100,0</u>
<u>Total</u>	<u>330</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	

Como se pode observar da tabela acima a amostra do estudo é maioritariamente feminina (65,5%).

Tabela 5 – Distribuição da amostra por escalões etários

<u>Escalões Etários</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Percentagem Válida</u>	<u>Percentagem cumulativa</u>
Até 30 anos	78	23,6	24,4	24,4
Entre 30 e 50 anos	211	63,9	65,9	90,3
Mais de 50 anos	31	9,4	9,7	100,0
Total	320	97,0	100,0	
Missing	10	3,0		
Total	330	100,0		

Da análise da Tabela 5 conclui-se que a maioria dos inquiridos (65,9%) tem entre 30 a 50 anos de idade.

Tabela 6 - Distribuição da amostra por habilitações escolares

Habilitações Escolares	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Ensino secundário	3	,9	,9	,9
Ensino básico	101	30,6	31,3	32,2
Bacharelato/licenciatura	181	54,8	56,0	88,2
Valid Pós graduação / Mestrado	28	8,5	8,7	96,9
Outro	10	3,0	3,1	100,0
Total	323	97,9	100,0	
Missing	7	2,1		
Total	330	100,0		

Decorre da análise da Tabela 6 que a maioria dos inquiridos (56%) tem habilitações escolares de nível superior (bacharelato ou licenciatura).

Tabela 7 - Distribuição da amostra por antiguidade no cargo

Antiguidade no cargo	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Missing	9	2,7	2,7	2,7
Inferior a 5 anos	26	7,9	7,9	10,6
Entre 5 e 10 anos	139	42,1	42,1	52,7
Entre 10 e 15 anos	69	20,9	20,9	73,6
Mais de 15 anos	87	26,4	26,4	100,0
Total	330	100,0	100,0	

Tal como se pode observar da Tabela 7 predominam os inquiridos com 5 a 10 anos de antiguidade no cargo (42,1%).

3.2 Instrumentos de medida

A análise dos estilos de liderança foi efetuada tendo por base a percepção que os subordinados fazem da mesma, uma vez que, como referem Bass e Avolio(1990, p.21) “ (...) as opiniões destes são mais confiáveis e menos tendenciosas”.

Neste estudo utilizou-se a versão traduzida e validada para a população portuguesa (Heitor,1996²) do Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ - *MultifactorLeadershipQuestionnaire*) de Bass (1985) dado ser um instrumento de medida de reconhecida qualidade, utilizado a nível mundial nos mais variadíssimos estudos e contextos sobre liderança.

A versão portuguesa do MLQ é composta por cinco sub-escalas num total de 41 itens. Três dessas sub-escalas correspondem às dimensões da Liderança Transformacional à semelhança da versão original do questionário, nomeadamente: Carisma (que engloba a Motivação Inspiracional e a Influência Idealizada), Estimulação Intelectual e Consideração num total de 28 itens. As outras duas sub-escalas medem as duas dimensões da liderança transacional – Recompensa Contingencial e Gestão por Exceção e são compostas por 13 itens no total. O MLQ pretende determinar os estilos de liderança a partir das percepções dos subordinados sobre os comportamentos do líder pontuados numa escala de *Likert* correspondendo “1” ao valor mínimo e “5” ao valor máximo. Embora o questionário tenha vindo a ser apresentado em várias versões, todas elas refletem os mesmos comportamentos e estilos na liderança, sendo que uma classificação de menor pontuação num determinado item reflete uma menor exibição desse comportamento por parte do líder avaliado.

²Foi solicitada autorização à investigadora para se proceder ao uso da sua tradução.

À semelhança de Bass (1985) foram integradas no questionário mais três escalas (num total de 9 itens) traduzidas e validadas para população portuguesa por Heitor (1996) com o objetivo de investigar a natureza da relação entre os dois estilos de liderança e as dimensões “Satisfação com o Líder”, “Esforço Extra” e “Eficácia do Líder”. Finalmente adicionou-se uma escala de Satisfação com o Trabalho composta por 5 itens da autoria de Hackman e Oldham (1980) (adaptado por Nascimento 2010). Destes 5 itens, 3 medem a satisfação do colaborador no trabalho e 2 medem a satisfação do colaborador com o líder.

Adicionou-se ainda ao questionário um conjunto de questões demográficas e profissionais tendo em vista a caracterização da amostra bem como a identificação de diferenças ao nível da satisfação, designadamente: género, idade, habilitações literárias, tempo de serviço na instituição e localização geográfica.

O questionário completo com um total de 55 itens encontra-se disponível no Anexo 2.

3.2.1 Análise da Fiabilidade do Questionário

Para Marôco (2006) a fiabilidade de um instrumento de medida refere a capacidade deste ser consistente. Com o intuito de testar a fiabilidade do questionário, procedeu-se à análise da estimativa da consistência interna utilizando o índice *alpha de Cronbach*. O valor alfa de 0,7 é relativamente consensual, sendo apontado pela grande generalidade dos autores como o mínimo aceitável para que um instrumento possa ser considerado consistente.

Procedeu-se então à análise da consistência interna das várias sub-escalas do questionário utilizado, tendo-se constatado que a maioria apresentava valores superiores a 0,70 (Tabela 4). As escalas “Satisfação com o Trabalho e Eficácia do Líder”

apresentavam fiabilidades abaixo de 0,70. Decidiu-se excluir a escala que apresentava fiabilidade mais baixa (a da eficácia do líder) mas manteve-se a escala de satisfação no trabalho dado o *alfa* estar próximo do mínimo desejável e dada a relevância que a dimensão apresenta tendo em conta os objetivos do presente trabalho.

Tabela 8– Análise de Fiabilidade das escalas

	Escalas	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº Itens
Liderança Transformacional	Influência Idealizada	0,934	9
	Inspiração Motivacional	0,955	9
	Consideração Individualizada	0,879	7
	Estimulação Intelectual	0,753	3
Liderança Transacional	Recompensa contingente	0,861	7
	Gestão por exceção	0,848	6
Fatores de Resultado	Satisfação com o Líder	0,927	2
	Eficácia do Líder	0,620	4
	Esforço extra	0,930	3
	Satisfação com o Trabalho	0,645	5

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Hipóteses de Investigação

Fortin (2009, p.164-165) define hipóteses de investigação como “um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica ”. Assim, tendo em conta os objetivos do presente estudo e a revisão de literatura efetuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1-O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com:

H1a - a satisfação com o trabalho.

H1b- a satisfação com o líder.

H1c - o esforço extra.

H2 - O estilo de liderança transacional está positivamente relacionado com:

H2a - a satisfação com o trabalho.

H2b - a satisfação com o líder.

H2c - o esforço extra.

H3 – O estilo de liderança percebido pelo subordinado depende das seguintes variáveis sociodemográficas dos inquiridos: sexo; idade; habilitações escolares e antiguidade no cargo.

H4 – O grau de satisfação com o trabalho depende das seguintes variáveis sociodemográficas: sexo; idade; habilitações escolares e antiguidade no cargo.

H5- O grau de satisfação com o líder depende das seguintes variáveis sociodemográficas: sexo; idade; habilitações escolares e antiguidade no cargo.

H6- O grau de Esforço Extra depende das seguintes variáveis sociodemográficas: sexo; idade; habilitações escolares e antiguidade no cargo.

Capítulo 4. Apresentação e Discussão de Resultados

O tratamento dos dados recolhidos nos questionários foi efetuado com recurso ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences*(SPSS) versão 20.0. Começou-se pelo tratamento preliminar dos dados, nomeadamente, análise dos valores em falta e recodificação das variáveis v52 e v55 por se encontrarem invertidas.

4.1 Análise Descritiva

Procedeu-se de seguida à análise descritiva das variáveis tal como se apresenta na Tabelas 9.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas

		<u>Nº</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>	<u>Médi</u> <u>a</u>	<u>Desvio</u> <u>padrão</u>
Liderança	Influência Individualizada	327	1,00	4,73	2,13	0,76
Transformacional	Motivação Inspiracional	327	1,00	4,80	2,29	0,74
	Estimulação Intelectual	326	1,00	5,00	2,39	0,75
	Consideração Individualizada	327	1,00	4,83	2,38	0,69
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	327	1,00	4,56	2,41	0,71
	Gestão por Exceção	326	1,00	4,67	2,74	0,78
Fatores de Resultado	Satisfação com o Líder	327	1,00	5,00	2,12	0,95
	Esforço Extra	326	1,00	5,00	2,40	0,97
	Satisfação com o Trabalho	325	1,00	5,00	2,78	0,64

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados do *SPSS 20.0*

Da análise da tabela acima pode-se concluir que as médias dos componentes da liderança transacional são superiores às das componentes da liderança transformacional

o que revela uma predominância do estilo de liderança transacional. Verifica-se ainda que os inquiridos manifestam em média maior satisfação com o trabalho (2,78) do que com o líder (2,12), sendo esses valores, respetivamente, o mais elevado e o mais baixo de todos.

4.2 Validação das hipóteses de investigação

4.2.1 Relação entre estilo de liderança e fatores de resultado: satisfação com o trabalho, satisfação com o líder e esforço extra

Para testar se o estilo de liderança transformacional estava correlacionado com a satisfação com o trabalho, a satisfação com o líder e o esforço extra e qual a força e o sentido dessas relações (Hipóteses 1a, 1b e 1c) utilizou-se o coeficiente de Spearman dado se tratar de variáveis ordinais medidas numa escala tipo *Likert*. Os resultados obtidos apresentam-se na tabela 10.

Tabela 10 – Correlações entre Liderança Transformacional e Fatores de Resultado

Coeficiente de Correlação r_s de Spearman			Satisfação com o Trabalho	Satisfação com o Líder	Esforço Extra
Liderança Transformacional	Influência Individualizada	Coeficiente de Correlação	,197**	,837**	,767**
		Sig. (2 extr.)	,000	,000	,000
		N	327	327	327
	Motivação Inspiracional	Coeficiente de Correlação	,178**	,862**	,872**
		Sig. (2 extr.)	,001	,000	,000
		N	327	327	327
	Estimulação Intelectual	Coeficiente de Correlação	,182**	,687**	,723**
		Sig. (2 extr.)	,001	,000	,000
		N	326	326	326
	Consideração Individualizada	Coeficiente de Correlação	,200**	,709**	,785**
		Sig. (2 extr.)	,000	,000	,000
		N	327	327	327

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados do SPSS 20.0

Como se pode observar da tabela acima o estilo de liderança transformacional está positivamente correlacionado com a satisfação com o trabalho, a satisfação com o líder e o esforço extra, sendo que todas essas correlações são estatisticamente significativas, validando-se assim todas as sub-hipóteses de H1. As correlações entre as diferentes componentes da liderança transformacional e a satisfação com o trabalho são fracas mas as correlações quer com a satisfação com o líder quer com o esforço extra são fortes.

Para testar se o estilo de liderança transacional estava correlacionado com a satisfação com o trabalho, a satisfação com o líder e o esforço extra e qual a força e o sentido dessas relações (Hipóteses 2a, 2b e 2c) utilizou-se o coeficiente de Spearman dado se tratar de variáveis ordinais medidas numa escala tipo *Likert*. Os resultados obtidos apresentam-se na tabela 11.

Tabela 11 – Correlações entre Liderança Transacional e Fatores de Resultado

rô de Spearman			Satisfação com o Trabalho	Satisfação com o Líder	Esforço Extra
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	Coeficiente de Correlação	,230**	,751**	,767**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000
		N	327	327	327
	Gestão por Exceção	Coeficiente de Correlação	,282**	,266**	,192**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000
		N	330	330	330
		Sig. (2 extremidades)	,002	,000	.
		N	330	330	330

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados do SPSS 20.0

Como se pode observar da tabela acima o estilo de liderança transacional está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho, a satisfação com o líder e o esforço extra, sendo que todas essas correlações são estatisticamente significativas, validando-se assim todas as sub-hipóteses de H2. A correlação mais forte é entre a recompensa contingente e o esforço extra. De notar que as correlações entre as componentes dos dois estilos de liderança e a satisfação no trabalho são mais fortes para as componentes da liderança transacional.

4.2.2 Relação entre estilo de liderança e variáveis sociodemográficas

Para avaliar se o estilo de liderança percebido pelo subordinado depende das variáveis sociodemográficas incluídas no estudo (sexo, idade, habilitações escolares e antiguidade no cargo) tal como sugerido pela hipótese H3, procedeu-se a um conjunto de testes de comparação de médias. Utilizou-se a Análise de Variância simples para K amostras independentes e o teste t de *Student* para duas amostras independentes.

A análise dos dados reportados no Anexo 3³ permitiu tirar algumas conclusões.

- Os mais jovens percebem mais quer o estilo de liderança transformacional quer o transacional face aos mais velhos, e que essas diferenças são estatisticamente significativas. Por outro lado, verifica-se que em todos os escalões etários o estilo de liderança transacional é o mais percebido.

³ Por questões de economia de espaço apresentam-se os resultados no Anexo 3.

- Os que têm entre 5 e 10 anos de antiguidade são os que percecionam mais quer o estilo de liderança transacional quer o transformacional. Em todos os níveis de antiguidade o estilo de liderança mais percecionado é o transacional.
- São os bacharéis e mestres os que mais percecionam quer o estilo de liderança transacional quer o transformacional. Em todos os níveis de escolaridade o estilo de liderança mais percecionado é o transacional.
- Os elementos do sexo feminino percecionam mais o estilo de liderança transformacional e os do sexo masculino o estilo de liderança transacional. No entanto em nenhum dos estilos as diferenças de género são estatisticamente significativas.

4.2.3 Relação entre fatores de resultado e variáveis sociodemográficas

Para avaliar se a satisfação com o trabalho, a satisfação com o líder e o esforço extra dependiam das variáveis sociodemográficas incluídas no estudo (sexo, idade, habilitações escolares e antiguidade no cargo) tal como sugerido pelas hipóteses H4, H5 e H6, respetivamente, procedeu-se a um conjunto de testes de comparação de médias. Da análise dos dados reportados no Anexo 4 foi possível retirar algumas conclusões.

No que respeita à Satisfação no trabalho existem diferenças estatisticamente significativas ao nível da idade, habilitações escolares e antiguidade no cargo. Os colaboradores com idades compreendidas entre os 35 e os 40 anos são os que apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho e os de mais de 50 anos os que têm os níveis mais baixos. Os bacharéis e licenciados são os mais satisfeitos com o trabalho e os menos satisfeitos os que têm o ensino básico. Os que têm menor antiguidade são os menos satisfeitos com o trabalho e os que têm entre 10 e 15 anos de

antiguidade os mais satisfeitos. Não se registam diferenças de género estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho.

Quanto à satisfação com o líder existem diferenças estatisticamente significativas ao nível da idade habilitações escolares e antiguidade no cargo. Os colaboradores mais jovens (até 30 anos) são os que apresentam níveis superiores de satisfação com o líder e, em contrapartida, os mais velhos (+ 50 anos) são os que apresentam níveis inferiores. Contrariamente ao verificado ao nível da satisfação no trabalho, os que estão mais satisfeitos com o líder são os menos qualificados (ensino básico) e os mais satisfeitos com o líder os que têm habilitações superiores (pós-graduação ou mestrado). Os colaboradores com mais antiguidade no cargo são os menos satisfeitos com o líder, sendo que os mais satisfeitos são os que têm entre 5 e 10 anos de antiguidade. Não se registam diferenças de género estatisticamente significativas na satisfação com o líder.

Relativamente ao esforço extra, existem diferenças estatisticamente significativas ao nível da idade habilitações escolares e antiguidade no cargo. Os colaboradores mais jovens (até 30 anos) são os que apresentam níveis superiores de esforço extra e, em contrapartida, os mais velhos (+ 50 anos) são os que apresentam níveis inferiores. À semelhança da satisfação com o trabalho, os que apresentam níveis inferiores de esforço extra são os menos qualificados (ensino básico) sendo que os mais qualificados (pós-graduação ou mestrado) apresentam níveis superiores. À semelhança da satisfação com o trabalho, os que têm níveis mais elevados de esforço extra são os que têm entre 10 e 15 anos de antiguidade e os que têm níveis mais baixos são os que têm menor antiguidade. Não se registam diferenças de género estatisticamente significativas no esforço extra.

Capítulo 5. Conclusão Final

5.1 Conclusão

No presente estudo, foram encontrados comportamentos quer de liderança transformacional quer de liderança transacional nos líderes intermédios das direções estudadas, o que deverá estar diretamente relacionado com a satisfação dos subordinados quer com o trabalho, quer com o líder.

No entanto, a presença da liderança transacional é superior, verifica-se maior satisfação com o trabalho do que com o líder.

Possuem essencialmente comportamentos associados à Liderança Transacional, na medida em que procuram satisfazer as necessidades básicas dos seus subordinados, focando-se num sistema de recompensas (Bass e Avolio, 1994).

O estilo de Liderança predominante nos líderes intermédios da Banca é o transacional, sendo este estilo de liderança o que se encontra mais associado a menor satisfação no trabalho.

Em alguns dos líderes em causa manifestam-se comportamentos transformacionais, dando enfoque ao empenho dos seus colaboradores, induzindo-os a ultrapassar os seus auto interesses, em prol dos objetivos, produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (Rego e Cunha, 2007). Estes comportamentos estão associados a uma maior satisfação no trabalho e com o líder. Este estilo de liderança permite aumentar o desenvolvimento dos colaboradores, podendo com isso, alinhar os valores pessoais com os da organização.

Bass e Steidlmeier (1999) salientaram que a combinação de ambos os estilos potencializam um aumento da eficácia do próprio líder, na medida em que a liderança transformacional aumenta a eficácia da liderança transacional, mas jamais a substitui.

O estudo evidencia que a satisfação com o trabalho está fortemente ligada à satisfação com líder, os dados indicam também a presença dos dois estilos de liderança nos líderes intermédios na região Sul deste Banco A, sendo que predomina o estilo de liderança transacional, liderança dos líderes foca-se no cumprimento de objetivos e a motivação passa a penas por exercício de recompensas ou punições, existindo pouca preocupação com as expetativas e preocupações individuais dos colaboradores.

Com a análise descritiva ao MLQ é de salientar que o líder intermédio bancário é um líder essencialmente transacional com alguma presença transformacional. Lidera com base numa relação de troca com os seus subordinados e é desta forma que procura a motivação destes, embora também se encontrem casos de liderança positiva, otimista e para além dos seus interesses.

Pode-se afirmar (com base na amostra) que pouco mais de metade dos inquiridos possuem curso superior, com idades entre os 30 a 50anos, são percentagens que andam entre os 42% e os 56%, que dividem a amostra em quase 50%, o que quer dizer verificamos a presença em simultâneo dos dois estilos de liderança, por esse motivo e segundo Bass e Avolio, os estilos de liderança têm valores bastante próximos, ambos os estilos de liderança estão bastante presentes na região Sul deste Banco A.

5.2 Limitações

Não foi possível angariar dados de todas as localizações geográficas do país – região Norte e Centro e Ilhas, ficando condicionada uma extrapolação mais rigorosa dos resultados obtidos, para as restantes regiões.

Esta limitação poderia ter sido colmatada pelo uso de recolha de dados *online* via correio eletrónico, porém surgiu o entrave do anonimato das respostas, pelo que maioria não iria ao preenchimento dos questionários, dificultando mais uma vez a angariação de dados.

5.3 Pesquisas futuras

Sugere-se o alargamento da amostra e da recolha de dados, incluindo todo o país, alargando a todas as regiões.

Futuros estudos poderão incluir comparação entre satisfação no trabalho e produtividade.

Futuros estudos poderão incluir pesquisas sobre os motivos que levam a que colaboradores mais jovens e com menos antiguidade a se sentirem menos satisfeitos com o trabalho.

Os resultados podem vir a ser uma ferramenta útil nas avaliações de desempenho dos líderes para que moldem e modifiquem, caso seja esse o caso, o estilo de liderança que está a adotar, para que os objetivos finais sejam mais valorizados e vistos como importantes para a obtenção da eficácia.

Bibliografia

Almeida, P. P. (2001). Banca e Bancários em Portugal – Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho. Oeiras: Celta Editora.

Antonakis, J.; B. J. Avolio; N. Sivasubramanian (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly* 14 (3), 261-265.

Arvey, R., Carter, G. e Buerkley, D. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences. International Review of Industrial and Organizational Psychology. C. Cooper, I. Robertson (eds.). 6,395-383, NewYork, Wilew.

Avolio, B. J. e Garder, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler*. 3ª edição Redwood City: Mind Garden.

Bass, B. M.; P. Steidlmeier (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership, *The Leadership Quaterly*, 10 (2), 181-217.

Bass, B. M.; Riggio. E. (2005). *Transformational Leadership*, 2ª edição, Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M. (1985).Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bennis, W.e Nanus, B. (1985).Leaders. New York: Harper& Row.

Borges, M. (1994). O Setor Bancário Português: Evolução Recente, Grupos Estratégicos e Perspetivas Futuras. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia, Lisboa, UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Boletins Informativos de 2010 – 2014 – Associação Portuguesa de Bancos

Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.

Cunha, M. e Rego, A. (2003). A Essência da Liderança. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª Ed.). Lisboa: RH Editora.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*.

Heitor, M. I. (1996). Satisfação salarial e liderança transformacional, Dissertação de mestrado, policopiado, Lisboa, ISPA.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B.B., 1959. The Motivation to Work 12a ed., New Jersey: Transaction Publishers.

Ho, C.K.Y., Ke, W. e Liu, H., 2014. Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information Management*, 52, pp.160–169.

Irwin, F., 1961. Motivation and Performance. *Annual review of psychology*, 12(1), pp.217–242.

Kanter, R M (1997). Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Campus

Keeney, R. L. (1994). Creativity in decision making with value focused thinking. *Sloan Management Review*, 35 (4), 33-41.

Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., e Hurst, J. P., (2007). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization* 14 (3), 204-221.

Lima, F. e P. S. Pinho (2008), “*Financial desintermediation and the measurement of efficiency in Banking: the case of Portuguese banks*”, Proceedings of the Annual Meeting of the European Financial Management Association 2008.

Linden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. e Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Maroco, J. (2007). Análise estatística. Com utilização do SPSS. 3ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Martins, A. I. (2009), “*Measuring the efficiency of banks using a two-stage DEA model*”, *Revista Encontros Científicos – Tourism Management Studies*, 5: 114-129.

Maxwell, J. C. (2008). O líder 360°.

Moreira, J. (1992). “Os rumos do sistema bancário português”. *Revista da Banca*, Jan./Mar.

Nemanich A. L. e Keller T. R. (2007). Transformational Leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership Quarterly* 18. 46-68.

O'Reilly III, C. A., (1983). The use of information in organizational decision making: A model and some propositions. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI Press, 103-139.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D. e Skov, R. (1982). *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. e Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Management, 22 (2), 259-298.

Rego, A. (1998). Liderança nas Organizações: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Scandura, T. A. e William, E. A. (2004). *Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring*. Journal of Vocational Behavior, 65, 448-468.

Vroom, V. H. (1995). Work and motivation. New York: Willey (Obra originalmente publicada em 1964).

ANEXOS

ANEXO 1



O presente questionário insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de economia e Gestão (ISEG). Pretende-se com o presente estudo analisar o impacto dos comportamentos de liderança na satisfação no Trabalho.

A sua colaboração é fundamental, pelo que lhe peço que despenda de uns breves minutos do seu tempo para responder.

Os questionários são anónimos, pelo que não deverá escrever o seu nome. Está igualmente assegurada a confidencialidade das respostas.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

Questionário Multifatorial de Liderança

MultifactorLeadershipQuestionnaire desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio

Instruções:

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao desempenho do seu primeiro superior hierárquico (líder).

Utilize a seguinte escala:

A	B	C	D	E
Frequentemente se não sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Sinto-me bem junto dele. | A | B | C | D | E |
| 2 | Fica satisfeito quando eu alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho | A | B | C | D | E |
| 3 | Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda | A | B | C | D | E |
| 4 | Com ele adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas | A | B | C | D | E |
| 5 | Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço | A | B | C | D | E |
| 6 | Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo | A | B | C | D | E |
| 7 | Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento | A | B | C | D | E |
| 8 | Impõe respeito a toda a gente | A | B | C | D | E |
| 9 | Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados | A | B | C | D | E |
| 10 | É para mim um modelo a seguir | A | B | C | D | E |
| 11 | Representa para mim um símbolo de êxito e de realização | A | B | C | D | E |
| 12 | Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim | A | B | C | D | E |
| 13 | Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho | A | B | C | D | E |
| 14 | Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo | A | B | C | D | E |
| 15 | Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz | A | B | C | D | E |
| 16 | É uma fonte de inspiração | A | B | C | D | E |

Utilize a seguinte escala:

A	B	C	D	E
Frequentemente se não sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

17	Sinto orgulho em estar associado a ele	A	B	C	D	E
18	Tem um jeito especial para ver aquilo que é, de fato, importante que eu tenha em conta	A	B	C	D	E
19	As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão	A	B	C	D	E
20	Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras	A	B	C	D	E
21	Inspira lealdade	A	B	C	D	E
22	Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro	A	B	C	D	E
23	Inspira lealdade para com a organização	A	B	C	D	E
24	Tenho uma fé absoluta nele	A	B	C	D	E
25	Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta	A	B	C	D	E
26	Trata cada subordinado individualmente	A	B	C	D	E
27	Eu decido o que quero e ele ajuda-me a consegui-lo	A	B	C	D	E
28	Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões	A	B	C	D	E
29	Sempre que necessário, posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar	A	B	C	D	E
30	Não me exige mais do que o essencial	A	B	C	D	E
31	Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções	A	B	C	D	E
32	Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro	A	B	C	D	E
33	Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar o que quer que seja	A	B	C	D	E
34	Transmite-me um sentido de objetivo global	A	B	C	D	E
35	Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelo meu esforço	A	B	C	D	E
36	É sensível ao meu apoio expresso	A	B	C	D	E

Utilize a seguinte escala:

A	B	C	D	E
Frequentemente se não sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

- | | | |
|-----------|---|-------------------|
| 37 | Sabe transmitir-me sentido de missão | A B C D E |
| 38 | Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar | A B C D E |
| 39 | Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho | A B C D E |
| 40 | Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal | A B C D E |
| 41 | Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele | A B C D E |

-
- | | | |
|-----------|---|--------------------------|
| 42 | Na generalidade, até que ponto está satisfeito com o seu superior hierárquico | A B C D E |
| 43 | Na generalidade, até que ponto está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico | A B C D E |

Responda dos itens 44 ao 47 utilizando a seguinte escala de 5 pontos:

A	B	C	D	E
Muito satisfeito	Relativamente satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	De certo modo insatisfeito	Insatisfeito

-
- | | | |
|-----------|---|--------------------------|
| 44 | Como classificaria a eficácia da sua agência | A B C D E |
| 45 | Como classificaria a eficácia do seu serviço, comparando com outros que até agora conhece | A B C D E |
| 46 | Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas | A B C D E |
| 47 | Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz em organização | A B C D E |

Responda aos itens 48 a 50 utilizando a seguinte escala de 5 pontos:

A	B	C	D	E
Frequentemente se não sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

48	Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz	A	B	C	D	E
49	Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer	A	B	C	D	E
50	Aumenta a minha motivação para o sucesso	A	B	C	D	E

Escala de Satisfação no Trabalho

Utilize a seguinte escala:

A	B	C	D	E
Concordo completamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo completamente

51	Na generalidade estou muito satisfeita(o) com este trabalho.	A	B	C	D	E
52	Penso frequentemente em deixar este trabalho.	A	B	C	D	E
53	Na generalidade estou muito satisfeita(o) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	A	B	C	D	E
54	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.	A	B	C	D	E
55	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar.	A	B	C	D	E

Dados demográficos do respondente:

1. Género:

Feminino ☐ Masculino ☐

2. Idade:

Até 30 anos ☐ Entre 30 e 50 anos ☐ Mais de 50 anos ☐

3. Escolaridade:

Ensino básico (9ºano) ☐ Ensino secundário ☐

Bacharelato / licenciatura ☐ Pós Grad. /Mestrado ☐

Outros ☐

4. Tempo que exerce no atual cargo:

Inferior a 5 anos ☐ Entre 5 e 10 anos ☐ Entre 10 e 15 anos ☐

Superior a 15 anos ☐

ANEXO 2

Escalas MLQ	Componentes		Itens
Liderança Transformacional	Carisma	Carismático Inspirador	1,8,14,17,18,21,23,32,34 (9 itens)
	Inspiração motivacional		10,11,16,22,24,25,28,37,38 (9 itens)
	Consideração Individualizada		2,3,4,6,7,9,26 (7 itens)
	Estimulação Intelectual		12,19,20 (3 itens)
Liderança Transacional	Recompensa contingente		5,13,27,29,35,36,41
	Gestão por exceção		15,30,31,33,39,40
	Satisfação com o líder		42,43
	Eficácia do Líder		44,45,46,47
	Reforço extra		48,49,50
	Satisfação com o Trabalho		51,52,53,54,55

Fonte: Adaptado de Heitor (1996:123).

ANEXO 3

Estilos de Liderança Percecionados por Escalões Etários (Anova)

Descriptives

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interv al for Mean		Min	Max
						Lower Bound	UpperB ound		
Liderança Transformacional	Missing	10	1,0714	1,65900	,52462	-,1153	2,2582	-1,00	2,75
	Até 30 A	78	2,3045	,78758	,08918	2,1269	2,4821	1,04	4,39
	[30-50] A	211	2,1958	,70378	,04845	2,1003	2,2913	,93	4,64
	+50 A	31	2,0323	,59228	,10638	1,8150	2,2495	1,07	3,04
	Total	330	2,1721	,78217	,04306	2,0874	2,2568	-1,00	4,64
Liderança Transacional	Missing	10	1,0846	1,84239	,58262	-,2334	2,4026	-1,00	2,92
	Até 30 A	78	2,6874	,61779	,06995	2,5481	2,8267	1,00	4,08
	[30-50] A	211	2,5877	,59704	,04110	2,5067	2,6687	1,00	4,38
	+50 A	31	2,5310	,45826	,08231	2,3629	2,6991	1,38	3,31
	Total	330	2,5604	,70671	,03890	2,4838	2,6369	-1,00	4,38

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Liderança Transformacional	13,179	3	326	,000
Liderança Transacional	33,420	3	326	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderança Transformacional	Between Groups	14,207	3	4,736	8,253	,000
	Within Groups	187,070	326	,574		
	Total	201,277	329			
Liderança Transacional	Between Groups	23,221	3	7,740	17,884	,000
	Within Groups	141,094	326	,433		
	Total	164,315	329			

Estilos de Liderança Percecionados por Níveis de Antiguidade (Anova)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interv al for Mean		Min	Max
						LowerB ound	UpperB ound		
Liderança Transformacional	Missing	9	1,1667	1,73039	,57680	-,1634	2,4968	-1,00	2,75
	Menos 5 A	26	2,2074	,78396	,15375	1,8908	2,5241	1,14	4,39
	[5-10] A	139	2,2523	,76467	,06486	2,1241	2,3806	,93	4,64
]10-15] A	69	2,1661	,69598	,08379	1,9990	2,3333	,21	3,64
	+15 A	87	2,1420	,66666	,07147	2,0000	2,2841	1,00	4,00
	Total	330	2,1721	,78217	,04306	2,0874	2,2568	-1,00	4,64
Liderança Transacional	Missing	9	1,2906	1,82795	,60932	-,1145	2,6957	-1,00	2,92
	Menos 5 A	26	2,5740	,57368	,11251	2,3423	2,8057	1,46	4,08
	[5-10] A	139	2,6231	,59536	,05050	2,5233	2,7230	1,00	4,08
]10-15] A	69	2,5440	,66334	,07986	2,3847	2,7034	-,77	3,69
	+15 A	87	2,6004	,64067	,06869	2,4638	2,7369	1,00	4,38
	Total	330	2,5604	,70671	,03890	2,4838	2,6369	-1,00	4,38

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Liderança Transformacional	9,469	4	325	,000
Liderança Transacional	17,171	4	325	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderança Transformacional	Between Groups	10,106	4	2,526	4,295	,002
	Within Groups	191,171	325	,588		
	Total	201,277	329			
Liderança Transacional	Between Groups	15,221	4	3,805	8,295	,000
	Within Groups	149,094	325	,459		
	Total	164,315	329			

Estilos de Liderança Percecionados por Níveis de Escolaridade

Descriptives

						95% ConfidenceInterval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	LowerBound	UpperBound	Min	Max
Liderança Transformacional	Missing	7	,7296	1,72896	,65349	-,8694	2,3286	-1,00	2,75
	Ensino Básico	3	2,2143	,68139	,39340	,5216	3,9069	1,79	3,00
	Ensino secundário	101	2,1719	,73075	,07271	2,0276	2,3161	,93	4,64
	Bacharel/Licenc.	181	2,2307	,73045	,05429	2,1235	2,3378	,21	4,39
	Pós-Grad./Mestr.	28	2,1314	,75537	,14275	1,8385	2,4243	1,00	4,21
	Outra	10	2,2250	,50565	,15990	1,8633	2,5867	1,46	3,25
	Total	330	2,1721	,78217	,04306	2,0874	2,2568	-1,00	4,64
Liderança Transacional	Missing	7	,8791	1,88519	,71254	-,8644	2,6226	-1,00	2,85
	Ensino Básico	3	2,5128	,59750	,34496	1,0286	3,9971	1,85	3,00
	Ensino secundário	101	2,6062	,60435	,06014	2,4869	2,7256	1,00	3,92
	Bacharelato/Licenciatura	181	2,6094	,63154	,04694	2,5168	2,7021	-,77	4,38
	Pós-Grad/Mestrado	28	2,4533	,59780	,11297	2,2215	2,6851	1,00	3,62
	Outra	10	2,7000	,61050	,19306	2,2633	3,1367	2,00	4,15
	Total	330	2,5604	,70671	,03890	2,4838	2,6369	-1,00	4,38

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Liderança Transformacional	6,116	5	324	,000
Liderança Transacional	10,671	5	324	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderança Transformacional	Between Groups	15,266	5	3,053	5,318	,000
	Within Groups	186,011	324	,574		
	Total	201,277	329			
Liderança Transacional	Between Groups	20,957	5	4,191	9,473	,000
	Within Groups	143,358	324	,442		
	Total	164,315	329			

Estilos de Liderança Percecionados/Sexo

Group Statistics

		SMEAN(genero)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança Transformacional	Feminino		216	2,2325	,71812	,04886
	Masculino		105	2,1558	,71207	,06949
Liderança Transacional	Feminino		216	2,5673	,59099	,04021
	Masculino		105	2,6828	,57916	,05652

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Liderança Transformacional	Equal variances assumed	,023	,880	,900	319	,369	,07669	,08520	-,09093	,24432
	Equal variances not assumed			,903	207,700	,368	,07669	,08495	-,09078	,24417
Liderança Transacional	Equal variances assumed	,000	,995	-1,653	319	,099	-,11548	,06985	-,25291	,02195
	Equal variances not assumed			-1,665	209,915	,097	-,11548	,06936	-,25222	,02126

ANEXO 4

Fatores de Resultado/Escalões Etários

Descriptives

		Descriptives							
						95% ConfidenceInterval for			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Min	Max
						LowerBound	UpperBound		
SatisTrab	Missing	10	1,3200	1,85999	,58818	-,0106	2,6506	-1,00	3,20
	Até 30 A	78	2,8205	,62717	,07101	2,6791	2,9619	,60	4,60
	[30-50] A	211	2,8493	,39259	,02703	2,7960	2,9026	1,00	3,80
	+50 A	31	2,6452	,78436	,14088	2,3575	2,9329	,80	5,00
	Total	330	2,7770	,64120	,03530	2,7075	2,8464	-1,00	5,00
SatisLider	Missing	10	1,1500	1,61675	,51126	-,0066	2,3066	-1,00	3,00
	Até 30 A	78	2,3013	1,05171	,11908	2,0642	2,5384	1,00	5,00
	[30-50] A	211	2,1256	,86168	,05932	2,0087	2,2425	1,00	5,00
	+50 A	31	1,9516	,84019	,15090	1,6434	2,2598	,50	4,00
	Total	330	2,1212	,95276	,05245	2,0180	2,2244	-1,00	5,00
EsfExtra	Missing	10	1,2000	1,81353	,57349	-,0973	2,4973	-1,00	3,00
	Até 30 A	78	2,5214	1,05763	,11975	2,2829	2,7598	-1,00	5,00
	[30-50] A	211	2,4329	,87293	,06009	2,3144	2,5513	1,00	5,00
	+50 A	31	2,2903	,71358	,12816	2,0286	2,5521	1,00	4,00
	Total	330	2,4030	,96626	,05319	2,2984	2,5077	-1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SatisTrab	41,632	3	326	,000
SatisLider	6,794	3	326	,000
EsfExtra	9,944	3	326	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SatisTrab	Between Groups	23,018	3	7,673	22,283	,000
	Within Groups	112,247	326	,344		
	Total	135,265	329			
SatisLider	Between Groups	12,857	3	4,286	4,889	,002
	Within Groups	285,794	326	,877		
	Total	298,652	329			
EsfExtra	Between Groups	16,147	3	5,382	6,029	,001
	Within Groups	291,028	326	,893		
	Total	307,175	329			

Fatores de Resultado/Níveis de Antiguidade

Descriptives

				Std.	Std.	95% ConfidenceInterval for Mean			
		N	Mean	Deviation	Error	LowerBound	UpperBound	Min	Max
SatisTrab	Missing	9	1,1556	1,89414	,63138	-,3004	2,6115	-1,00	3,20
	Menos 5 A	26	2,6385	,83334	,16343	2,3019	2,9751	,60	3,80
	[5-10] A	139	2,8590	,42831	,03633	2,7872	2,9308	,60	4,60
]10-15] A	69	2,9304	,39381	,04741	2,8358	3,0250	2,00	4,20
	+15 A	87	2,7333	,55461	,05946	2,6151	2,8515	,80	5,00
	Total	330	2,7770	,64120	,03530	2,7075	2,8464	-1,00	5,00
SatisLider	Missing	9	1,0556	1,68531	,56177	-,2399	2,3510	-1,00	3,00
	Menos 5 A	26	2,1731	,89378	,17529	1,8121	2,5341	1,00	4,00
	[5-10] A	139	2,1942	,95271	,08081	2,0345	2,3540	1,00	5,00
]10-15] A	69	2,1812	,89101	,10727	1,9671	2,3952	,50	4,50
	+15 A	87	2,0517	,86949	,09322	1,8664	2,2370	1,00	5,00
	Total	330	2,1212	,95276	,05245	2,0180	2,2244	-1,00	5,00
EsfExtra	Missing	9	1,3333	1,87083	,62361	-,1047	2,7714	-1,00	3,00
	Menos 5 A	26	2,2949	1,12478	,22059	1,8406	2,7492	-1,00	5,00
	[5-10] A	139	2,4436	,96508	,08186	2,2818	2,6055	1,00	5,00
]10-15] A	69	2,4686	,88620	,10669	2,2557	2,6815	,00	5,00
	+15 A	87	2,4291	,79551	,08529	2,2596	2,5987	1,00	4,67
	Total	330	2,4030	,96626	,05319	2,2984	2,5077	-1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
SatisTrab	32,221	4	325	,000
SatisLider	3,294	4	325	,011
EsfExtra	7,041	4	325	,000

ANOVA

		Sum ofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
SatisTrab	BetweenGroups	26,886	4	6,721	20,156	,000
	WithinGroups	108,379	325	,333		
	Total	135,265	329			
SatisLider	BetweenGroups	11,700	4	2,925	3,313	,011
	WithinGroups	286,952	325	,883		
	Total	298,652	329			
EsfExtra	BetweenGroups	11,188	4	2,797	3,071	,017
	WithinGroups	295,987	325	,911		
	Total	307,175	329			

Fatores de Resultado/Níveis de Escolaridade

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% ConfidenceInterv al for Mean		Min	Max
						LowerBo und	Upper Bound		
SatisTrab	Missing	7	,5714	1,72985	,65382	-1,0284	2,1713	-1,00	3,00
	Ensino Básico	3	2,6000	,40000	,23094	1,6063	3,5937	2,20	3,00
	Ensino secundário	101	2,8000	,60200	,05990	2,6812	2,9188	,60	5,00
	Bachar/Licenc	181	2,8453	,46992	,03493	2,7764	2,9142	,60	4,60
	Pós-Grad/Mestr	28	2,8286	,32982	,06233	2,7007	2,9565	2,00	3,40
	Outra	10	2,7600	,57194	,18086	2,3509	3,1691	1,80	3,40
	Total	330	2,7770	,64120	,03530	2,7075	2,8464	-1,00	5,00
SatisLider	Missing	7	,5714	1,59239	,60187	-,9013	2,0441	-1,00	2,50
	Ensino Básico	3	2,3333	,57735	,33333	,8991	3,7676	2,00	3,00
	Ensino secundário	101	2,2030	,97514	,09703	2,0105	2,3955	,50	5,00
	Bacharelato/Licenc	181	2,1602	,87513	,06505	2,0319	2,2886	1,00	5,00
	Pós-Grad/Mestrado	28	2,0000	1,01835	,19245	1,6051	2,3949	1,00	5,00
	Outra	10	1,9500	,59861	,18930	1,5218	2,3782	1,00	3,00
	Total	330	2,1212	,95276	,05245	2,0180	2,2244	-1,00	5,00
EsfExtra	Missing	7	,8571	1,86445	,70470	-,8672	2,5815	-1,00	3,00
	Ensino Básico	3	2,1111	,83887	,48432	,0272	4,1950	1,33	3,00
	Ensino secundário	101	2,3927	,92303	,09185	2,2105	2,5750	-1,00	5,00
	Bacharelato/Licenc	181	2,4512	,95043	,07064	2,3118	2,5906	,00	5,00
	Pós-Grad/Mestrado	28	2,5119	,76164	,14394	2,2166	2,8072	1,00	4,00
	Outra	10	2,5000	,63343	,20031	2,0469	2,9531	2,00	4,00
	Total	330	2,4030	,96626	,05319	2,2984	2,5077	-1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
SatisTrab	12,198	5	324	,000
SatisLider	2,968	5	324	,012
EsfExtra	4,211	5	324	,001

ANOVA

		Sum ofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
SatisTrab	BetweenGroups	35,121	5	7,024	22,726	,000
	WithinGroups	100,144	324	,309		
	Total	135,265	329			
SatisLider	BetweenGroups	18,603	5	3,721	4,304	,001
	WithinGroups	280,049	324	,864		
	Total	298,652	329			
EsfExtra	BetweenGroups	17,841	5	3,568	3,996	,002
	WithinGroups	289,334	324	,893		
	Total	307,175	329			

Fatores de Resultado/Sexo

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SatisTrab	Feminino	216	2,8500	,42798	,02912
	Masculino	105	2,7695	,63958	,06242
SatisLider	Feminino	216	2,1782	,91216	,06206
	Masculino	105	2,1000	,91041	,08885
EsfExtra	Feminino	216	2,4599	,89699	,06103
	Masculino	105	2,4063	,92909	,09067

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SatisTrab	Equal variances assumed	7,684	,006	1,335	319	,183	,08048	,06029	-,03814	,19909
	Equal variances not assumed			1,168	150,746	,244	,08048	,06888	-,05561	,21656
SatisLider	Equal variances assumed	,242	,623	,721	319	,471	,07824	,10845	-,13513	,29161
	Equal variances not assumed			,722	206,481	,471	,07824	,10838	-,13543	,29191
EsfExtra	Equal variances assumed	,196	,658	,496	319	,620	,05353	,10797	-,15890	,26596
	Equal variances not assumed			,490	199,758	,625	,05353	,10930	-,16200	,26905